

AS ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE CONCÓRDIA-SC

Silvana Cristina Fazzioni Hoechler Cecchin¹

Resumo

O objetivo desse artigo é estudar as peculiaridades da gestão de educação infantil no município de Concórdia e como ela se diferencia (ou não) da gestão das outras etapas da educação básica, bem como, verificar a percepção que as gestoras dos Centros de Educação Infantil do município têm sobre seu papel na educação, também compreender se a forma da sua gestão se difere das demais gestões. A metodologia utilizada para a realização desse texto foi através de pesquisas bibliográficas e através de entrevistadas com 09 coordenadoras de Centros de Educação Infantil do Município de Concórdia- SC. Da forma de ingresso das entrevistadas, 01 coordenadora foi aprovada em concurso, 02 estão na função por indicação e 06 por eleição democrática. As primeiras análises sobre a gestão da educação infantil foram elaboradas a partir de pesquisas bibliográficas realizadas sobre a gestão escolar na modalidade do ensino fundamental. No que se refere à gestão, temos poucas pesquisas que abordem a gestão de educação infantil, especialmente aquela que tenha como foco a creche. Gestar hoje na educação infantil, se revela como um território a ser desbravado devido à complexidade de seus desafios. Percebe através das falas das coordenadoras que existem peculiaridades na organização das instituições de educação infantil, no quadro de profissionais, na nomenclatura e nas atribuições da função das coordenadoras da educação infantil na qual se difere as dos gestores do ensino fundamental. Essas diferenças são perceptíveis pelas coordenadoras que buscam maior reconhecimento diante da comunidade escolar e da sociedade em geral.

Palavras-chave: Educação Infantil, Gestão, Peculiaridades.

Introdução

A educação da criança e a própria ideia acerca da infância foi desdobrada ao longo do imaginário social da humanidade, orientada, sobretudo pelas relações entre os

¹ 1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização *Latu Sensu* em Gestão Escolar da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, sob a orientação da Prof^ª Me. Sandra Simone Höpner Pierozan. Contato: silvanacecchin@hotmail.com

meios de produção e a força de trabalho e, conseqüentemente, pela divisão social de classes.

Atualmente a educação infantil se constitui como uma importante modalidade de ensino, e vem sendo debatida com novos olhares provocando inclusive uma reorganização legal que possa atender, mesmo que a passos lentos o reconhecimento, o direito a educação e o cuidado da criança pequena.

Através de suas pesquisas Kramer (1995), identificou que somente a partir de 1984 foram encontrados documentos indicadores de medidas direcionadas a criança pequena no Brasil. Segundo a autora “faltava, de maneira geral, interesse da administração pública pelas condições da criança brasileira, principalmente a pobre”. (KRAMER, 1995, p. 50)

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996 e do texto da Constituição Federal de 1988, a educação infantil, sob as formas de creche e pré-escola, passaram a ser reconhecidas como a primeira etapa da educação básica. A educação infantil que antes estava sob os cuidados do setor social, passa então a responsabilidade do setor educacional.

O art. 205 da Constituição Federal estabelece que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, p. 138).

Destacamos que os progressos com a passagem das Creches pertencentes a Secretaria de Ação Social para a Educação, avançaram no sentido de se planejar a prática pedagógica das rotinas das crianças na instituição, repensando sobre a formação dos profissionais que antes trabalhavam com um olhar de higienistas.

No novo discurso da LDB e suas subseqüentes alterações, marcam um período de mudanças, para novos olhares para a educação infantil. Essa por sua vez, determina prazos para os municípios se adequarem as novas regras.

Em 04 de Abril de 2013 através da Lei nº 12.796, a LDB sofreu alterações tornando obrigatório a matrícula de crianças de 04 anos na rede regular de ensino, e o mais importante, com uma visão pedagógica no atendimento a criança pequena.

A Seção II da LDBEN, 9394 de 1996– Da Educação Infantil, afirma:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. (BRASIL, 1988, p. 11).

Contudo é notório que são escassas as efetivações das políticas públicas para a educação infantil, pois o cuidar e educar exige um trabalho de gestão, profissionais qualificados e habilitados, espaços físicos adequados, materiais pedagógicos, higiene, alimentação e autonomia, recursos, ou seja, investimentos que demanda a aplicação de fundos apropriados e políticas públicas para a Educação Infantil, o que não existiu claramente antes dos anos 1990.

No que se refere à gestão, temos poucas pesquisas que abordem a gestão de educação infantil, especialmente aquela que tenha como foco a creche, que é uma estrutura mais recente no sistema educacional, e acaba por ser aquela etapa que precisa ajustar-se a modelos de gestão desenhados para outros níveis educacionais, refletindo padrões de gestão do Ensino Fundamental e assim pode não reconhecer as especificidades da Educação Infantil. (FERNANDES e CAMPOS, 2015).

Pesquisar sobre a educação infantil exige considerar três focos: o processo de produção das políticas que as envolve, a gestão dos sistemas e como se dá as práticas das instituições. Nos três é relevante conhecer a história na sua totalidade e as histórias e narrativas daqueles que lideram, concebem e participam do processo.

A importância da temática apresentada se dá pela insistente dúvida: existe gestão diferente dentro da educação básica? Quais as peculiaridades da gestão de educação infantil no município de Concórdia e como ela se diferencia (ou não) da gestão das outras etapas da educação básica.

O conceito de Gestão Escolar na educação infantil é relativamente novo e como inspiração em parte foram orientadas por uma perspectiva empresarial e administrativa. O cuidar das crianças precisava estar entrelaçado com a organização das questões burocráticas, da qualidade, da eficiência e das relações interpessoais. Na esfera dos sistemas educacionais, Oliveira (2008) contribui com suas análises no sentido de que a administração deve atuar mediante a adoção de critérios de racionalidade administrativa, como meio de resolução de problemas, e de critérios acordados na necessidade de focalização das políticas, sendo assim a gestão escolar deve assumir muito mais que suas responsabilidades administrativas.

A primeira parte do texto buscou resgatar dados históricos da gestão da educação infantil no município de Concórdia- SC pós os anos 1990, desde a transição

das creches da Secretaria de Ação Social, para a Secretaria de Educação, abordando neste percurso o surgimento da função de coordenador de creche no município. Isso se torna relevante, pois, os últimos dados apresentados em pesquisa sobre a criação das creches referem-se ao ano de 2008. Não foi possível localizarmos trabalhos que tratem ou contextualizem o surgimento da função de coordenador de creche e seu papel na educação.

A segunda parte do texto apresenta uma pesquisa bibliográfica que busca analisar os aspectos que caracterizam a gestão de educação infantil, buscando semelhanças e diferenças com a gestão das outras modalidades da educação básica.

Nesta parte do texto, a atuação na gestão da educação infantil permite enriquecer as reflexões sobre a gestão na educação infantil e o desafiador trabalho de transcrever sobre um tema pouco conhecido. A escassez de literatura nos leva a refletir sobre o cotidiano empírico onde percebe-se certo descaso com as especificidades da gestão de educação infantil.

Na terceira e última parte do artigo, teve a intencionalidade de identificar as concepções de gestão das coordenadoras de Centros de Educação Infantil. Para nos aproximarmos do entendimento dessa forma de gestão, foi realizada uma entrevista com 09 coordenadoras de creche com o objetivo de responder verificar a percepção que as gestoras dos Centros de Educação Infantil do município em questão têm sobre seu papel na educação bem como compreender se a forma da sua gestão se difere das demais gestões, assim encontrar as peculiaridades dessa modalidade de gestão.

Pesquisar como ocorre a gestão nos espaços de educação infantil poderá abrir novos olhares para esta que é a primeira etapa da educação básica.

A história da gestão de educação infantil no município de Concórdia

As creches surgiram quando as famílias ocupavam um lugar secundário na educação das crianças. A sociedade sofria um fenômeno de interesses políticos, econômicos e sociais. As mulheres ingressaram no mercado de trabalho e as creches tinham, inicialmente, a função de atender os filhos das mães trabalhadoras, contudo junto ao seu nascimento havia um movimento de responsabilização da mulher pelos cuidados adequados a seus filhos e acreditava-se que, as famílias precisavam de apoio para que as crianças não ficassem carentes com a ausência da mãe.

Segundo Haddad (1991, p.119), a creche:

É um dos únicos serviços públicos destinados à população de baixa renda, que responde de uma forma diferenciada a vários itens de necessidades básicas das crianças, (como cuidar, educar, alimentar), além de liberar a mulher para o trabalho e diminuir seus encargos no lar.

No ano de 1988, através da Secretaria da Saúde e Ação Social diante das necessidades sociais e assistenciais da época são inauguradas as primeiras creches comunitárias no município de Concórdia, SC. A creche José Garghetti, localizada no Bairro Santa Cruz, foi à primeira implantada, no ano de 1987. Em seguida foram inauguradas a Creche CAIC localizada no Bairro Industriários, Creche Comunitária do Bairro Vista Alegre, Creche Comunitária Itália Chiuchetta no bairro Guilherme Reich.

No ano de 1994 com as exigências da sociedade para ter mais instituições para acolher as crianças durante a jornada de trabalho dos pais, o aumento da população do município surge as Creches Regina Piola, no bairro São Cristóvão, Creche Zilda Silveira Neves localizada no centro da cidade e ainda outras três creches comunitárias localizadas nos Bairros Nações, Estados e Santa Rita.

Com as mudanças da legislação promovida pela LDB nº 9394/96, as creches, passaram a ser de responsabilidade das Secretarias de Educação. No Município de Concórdia - SC sob o Decreto nº 4158 de 01 de Outubro de 1999, as creches passaram a ser denominadas de “Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI”.

Tabela 1 – Criação dos CMEIS de Concórdia -SC

CMEI	LOCALIZAÇÃO (BAIRRO)	ANO DE FUNDAÇÃO	DECRETO
CMEI José Garguetti	Santa Cruz	1987	Nº 4.158
CMEI Lua de Cristal	Industriários	1988	Nº 4.158
CMEI Maria fracasso	Vista alegre	1988	Nº 4.158
CMEI Itália Chiuchetta	Guilherme Reich	1988	Nº 4.158
CMEI Regina Piola	São Cristovão	1994	Nº 4.158
CMEI Zilda Silveira Neves	Centro	1994	Nº 4.158
CMEI Pequeno Príncipe	Nações	1994	Nº 4.158
CMEI Primeiros Passos	Estados	1994	Nº 4.158
CMEI Santa Rita	Santa Rita	1994	Nº 4.158
CMEI Acalanto	Centro	1994	Nº 4.158
CMEI Natureza	Natureza	2000	Nº 4.297

CMEI Orozimbo Michelin	Imigrantes	2001	Nº 4.334
CMEI Zoé Silveira d' Avila	Centro	2002	Nº 4.484
CMEI Amigo da Criança	Catarina Fontana	2008	Nº 5.302
CMEI Sonhos de Criança	Distrito de Santo Antônio	2009	Nº 5.420
CMEI Criança Feliz	Salete	2011	Nº 5.583
CMEI Antônio Galeazzi	Distrito de Barra Bonita	2010	Nº 5.496
CMEI Mundo da Criança	Arvoredo	2012	Nº 5.768

Fonte: organizado pela autora mediante consulta de documentos municipais disponibilizados em: Portal do Cidadão. Disponível em <http://www.concordia.sc.gov.br>.

É possível perceber na tabela 1, a localização de cada unidade no município e que passaram por mudanças nas denominações, ocorrendo assim à alteração nos nomes de algumas unidades, a Creche do Bairro Santa Cruz passou a ser chamada de CMEI José Garghetti, a creche CAIC de CMEI Lua de Cristal, creche Comunitária do Bairro Vista Alegre de CMEI Maria Fracasso, Creche comunitária Itália Chiuchetta de CMEI Itália Chiuchetta, creche Regina Piola de CMEI Regina Piola.

Após inauguração do seu novo prédio em 2007, a Creche Zilda Silveira Neves de CMEI Zilda Silveira Neves, passou a ser chamada de Edifício das Crianças. Também receberam novas denominações a Creche do Bairro Nações de CMEI Pequeno Príncipe, Creche do bairro dos Estados de CMEI Primeiros Passos, e Creche do Bairro Santa Rita de CMEI Santa Rita.

Este movimento para mudanças de nomes dos centros educacionais não encontra justificativa formal nos documentos consultados, porém acena-se para a homenagem a cidadãos que possuíam relevância no trabalho social na comunidade em questão, exceto no caso do Edifício das Crianças, que ousou poder ofertar um grande número de vagas na área central da cidade, inclusive nos aspectos estruturais e arquitetônicos (com salas distribuídas em 3 andares), se compararmos aos demais espaços, que em alguns acasos surgiram em espaços públicos ociosos, ou cedidos pela própria comunidade (casas, anexos de centros comunitários ou de escolas).

A transição das creches que passam a pertencer a Secretarias de Educação dos municípios, fez com que as instituições de educação infantil repercutissem sobre algumas mudanças em relação a profissionais, organização de espaços, mobiliários, até mesmo sobre a própria concepção de infância. Como afirma Haddad (1991, p.32) “a inclusão da creche no sistema educativo abriu perspectivas ao avanço de propostas que

reconheçam as necessidades específicas das crianças nos programas destinados a faixa etária de 0 a 6 anos.”

Ainda no ano de 1994 o prefeito Moacir Sopelsa assina a Lei Complementar Nº 90, de 27 de junho de 1994, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do Município de Concórdia, das Autarquias e Fundações Públicas Municipais. Com essa Lei, foi realizado nesse ano o concurso publico para preenchimento de vagas de profissionais para trabalhar nas creches, coordenadores, auxiliar de creche, zeladores e merendeiras.

Do concurso público de 1994 assumiram 6 coordenadoras de creche, tomando posse nas creches, José Garghetti, Itália Chiuchetta, CAIC, Regina Piola, Nações e Zilda Silveira Neves, nas demais creches existentes na época o cargo de coordenador foi preenchido por profissionais nomeadas pelo concurso público de auxiliares de creche e que foram indicadas pela chefia da Secretaria de Saúde e Ação Social, sendo gratificadas pela função de coordenação e portanto indicadas pelo executivo para o desempenho desta função.

Segundo o documento o nível de escolaridade exigido para o coordenador de creche era ensino médio completo com habilitação em Magistério, além disso apontava que este profissional deveria apresentar conhecimentos desejados em gestão escolar e gestão administrativa. Após essa data o concurso para o cargo de coordenadora de creche foi excluído. As vagas a serem preenchidas nas novas unidades passaram a ser por indicação do executivo municipal podendo assumir a função de coordenador, auxiliares concursadas ou professores admitidos em regime de contrato temporário com formação em nível médio.

Se faz necessário destacar que ainda hoje, passadas duas décadas deste primeiro concurso público, não é possível identificar nas grades curriculares de cursos de nível médio ou superior alguma disciplina que atente para a gestão escolar, o que demonstra ou uma pretensão muito grande, buscando um profissional qualificado, ou por outro lado apenas um simples descrição que diferenciase a vaga e as funções que seriam desempenhadas pelos nomeados como coordenadores em relação as vagas de auxiliar de creche ou de professor nível 1, uma vez que para estes três cargos a exigência era a mesma: habilitação em nível médio em Magistério.

Passados quase 18 anos surgem novas propostas para a educação democrática do município de Concórdia com as eleições para a prefeitura Municipal. Como plano de seu governo o prefeito João Girardi no seu último ano de mandato, promulgou em a Lei

nº 4.885, de 7 de julho de 2016, que dispõe sobre a eleição de Coordenadores dos Centros Municipais de Educação Infantil - CMEIs, da Rede Pública Municipal de Ensino. Através dessa Lei que foi aprovada pelo poder legislativo introduziu-se no município um mecanismo de gestão democrática, que é a eleição de coordenadores na educação infantil. Cabe destacar que desde o ano de 2001 argumentava-se em documentos da Secretaria de Educação uma nova concepção de educação para a rede municipal, denominando-a de “democrática”, a qual não distinguia o ensino fundamental da educação infantil. A implantação de Conselhos Deliberativos, foi feita para toda a rede no ano de 2003, porém na implantação do processo de escolha por meio de eleições para os diretores das escolas de ensino fundamental, garantida desde o ano de 2001, não envolveu os centros de educação infantil.

De acordo com a Lei as qualificações e responsabilidades do coordenador de CMEI são:

Art. 8º Poderá candidatar-se para Coordenador de CMEI, profissional que comprove:

- I - formação em nível superior na área da educação - Pedagogia – Licenciatura Plena;
- II - experiência docente ou administrativa na área da educação, na Rede Pública Municipal de Ensino de, no mínimo, 2 (dois) anos, contados na data da posse, comprovada com certidão;
- III - ser efetivo na Rede Pública Municipal de Ensino e ter atuado, por no mínimo 1 (um) ano, em CMEI, na data da posse;
- IV - participação no curso de capacitação de gestão, oferecido pela Secretaria Municipal de Educação, comprovada mediante certificado com 100% (cem por cento) de participação. (CONCÓRDIA, 2016, p. 2).

Sob esse avanço na história da educação infantil do município de Concórdia, necessário refletir sobre o todo o processo, considerando o princípio da gestão democrática do ensino público, analisando e discutindo dentre outros aspectos, a função do coordenador de educação infantil e na importância do seu papel de gestor diante do atendimento às demandas educacionais pertencentes a sua comunidade escolar e das políticas que envolve o seu fazer pedagógico e administrativo dentro das instituições.

Novos e diferentes olhares na gestão de educação infantil

O presente capítulo é fruto de pesquisas realizadas em bibliografias já existentes e se tornou um grande desafio pelo fato de terem sido encontradas poucas referências sobre essa modalidade de gestão. A escassez de literatura sobre a temática nos leva a refletir sobre o descaso com as especificidades da gestão de educação infantil.

As primeiras pesquisas sobre a gestão da educação infantil foram elaboradas a partir de pesquisas bibliográficas realizadas sobre a gestão escolar na modalidade do ensino fundamental, ou, em estudos teóricos sobre administração e gestão escolar, no qual serve apenas como base para análise na gestão de educação infantil.

Ainda que a legislação escolar seja de grande importância (e isso veremos no devido tempo), não será acertado tomá-la como fonte primária e única dos conceitos e princípios que regulem a matéria. A razão é simples. Em sua maior parte, a legislação representa apenas um elemento instrumental para estruturação e gestão dos serviços, o qual no estudo de outros fundamentos tem de encontrar os seus verdadeiros princípios (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 31).

A gestão escolar está relacionada com a mobilização, organização, e a articulação das condições humanas e matérias, ou seja, o pedagógico e o administrativo que se fazem necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das instituições de ensino e na promoção efetiva da aprendizagem dos alunos.

Para o pesquisador Vitor Paro (1986), gestão e administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

A gestão escolar segundo Souza (2006) pode ser entendida como um processo político, de disputa de poder, no qual as pessoas agem sobre ela, a transformando de acordo com seus próprios interesses, construindo assim, um olhar próprio diante de todo processo.

Para a estudiosa Heloísa Lück, gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, engajado com as leis e diretrizes e por políticas educacionais próprias, através da implementação do projeto político-pedagógico, assumindo o compromisso com os princípios da democracia, autonomia, participação, coletividade e autocontrole.

Ainda sobre gestão escolar, o professor e pesquisador José Carlos Libâneo aponta que:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (...) uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo. (LIBÂNEO 2013, p 105).

Nessa perspectiva, o gestor deve estar atento às exigências das demandas sociais de forma com que seu fazer articule a escola com outras organizações, agencie e pratique a formação de qualidade, realize avaliações que objetivem a mudança construtiva de atitudes, metodologias e estratégias, e que sua prática profissional esteja engajada a concepções contemporâneas que promovam formação de um sujeito social.

Diante do que foi relatado faço-me uma pergunta. *Existe gestão escolar diferente?*

Como coordenadora de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) no município de Concórdia – SC, a quase 05 anos, trago para essa reflexão minha experiência empírica sobre esse campo de atuação da gestão escolar, que é relacionada especificamente a educação infantil.

As pesquisas realizadas em documentos oficiais do Município de Concórdia-SC, apontaram que no ano de 2010, com a promulgação da Lei complementar nº 572, de 29 de novembro de 2010 que, dispões sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Salários-PCCS do Poder Executivo, Autarquia e Fundações, institui novos padrões de vencimento e estabelece normas gerais de enquadramento, diante desta, novas atribuições foram designadas as Coordenadoras de Creche como em anexo na tabela abaixo.

Tabela 2 – Comparativo entre atos legais municipais no que se refere às atribuições dos gestores educacionais.

LEI COMPLEMENTAR Nº 572, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2010	LEI COMPLEMENTAR Nº 602, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2011.	
Atribuições Coordenadora de CMEI.	Atribuições Coordenadora de CMEI.	Atribuições Diretor de Escola
→ Distribuir e Supervisionar as atividades desenvolvidas. → Colaborar com as técnicas, para que as atividades programadas sejam cumpridas. → Zelar pela conservação dos equipamentos e materiais. → Elaborar relatórios com informações, dados estatísticos e indicadores de área, visando fornecer subsídios para decisões de	→ Colaborar para o cumprimento de todas as atividades/ações desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Educação. → Controlar e supervisionar todas as ações administrativas e pedagógicas da unidade. → Orientar, zelar e controlar o patrimônio pertencente à unidade. → Responsabilizar-se pelo controle dos horários e atividades dos servidores do CMEI.	→ Colaborar para o cumprimento de todas as atividades/ações desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Educação. → Controlar e supervisionar todas as ações administrativas e pedagógicas da unidade escolar. → Orientar, zelar e controlar o patrimônio pertencente à unidade escolar. → Responsabilizar-se pelo controle dos horários e atividades dos servidores da respectiva unidade escolar.

<p>correções de política ou procedimentos de sua área da de atuação.</p> <p>→ Manter atualizados os indicadores e informações pertinentes a área de atuação, observando os procedimentos internos e legislação aplicável.</p> <p>→ Atender aos servidores, objetivando esclarecer dúvidas, receber solicitações, e buscar soluções para eventuais transtornos.</p> <p>→ Zelar pela limpeza, organização, segurança e disciplina de seu local de trabalho.</p> <p>→ Atuar de acordo com os princípios de qualidade e ética, de acordo com o alinhamento e planejamento estratégico do Município.</p> <p>→ Utilizar EPIs para o exercício do seu trabalho, quando indicado em laudos competentes, visando garantir a sua segurança e integridade física.</p> <p>→ Executar outras tarefas correlatas as acima descritas, a critério de seu superior imediato e conforme demanda.</p>	<p>→ Manter controle dos estoques de alimentos, materiais de limpeza e didáticos.</p> <p>→ Acompanhar a execução do cardápio escolar e, juntamente com as Agentes de Alimentação e Nutrição, efetuar a conferência das planilhas com dados dos estoques e das refeições servidas e encaminhar à Secretaria Municipal de Educação.</p> <p>→ Controlar as ações relativas a pessoal pertencente à unidade: férias, licenças de qualquer natureza, acidente de trabalho, substituições, cumprimento da carga horária, desempenho das funções e demais ações pertinentes.</p> <p>→ Atender às determinações dos superiores.</p> <p>→ Atender ao público com cortesia e urbanidade.</p>	<p>→ Manter controle dos estoques de alimentos, materiais de limpeza e didáticos.</p> <p>→ Acompanhar a execução do cardápio escolar e, juntamente com as Agentes de Alimentação e Nutrição, efetuar a conferência das planilhas com dados dos estoques e das refeições servidas e encaminhar à Secretaria Municipal de Educação.</p> <p>→ Controlar as ações relativas aos servidores pertencentes à unidade: férias, licenças de qualquer natureza, acidente de trabalho, substituições, cumprimento da carga horária, desempenho das funções e demais ações pertinentes.</p>
--	--	---

Fonte: organizado pela autora mediante consulta de documentos municipais disponibilizados em: Portal do Cidadão. Disponível em <http://www.concordia.sc.gov.br>.

O que se pode destacar nas duas Leis Complementares descritas na Tabela 1, é que as atribuições das coordenadoras de creche eram direcionadas mais no sentido da gestão administrativa, ou seja, na execução das atividades básicas das instituições de ensino estando de acordo com as políticas estabelecidas pelo município.

De acordo com a LC Nº 572 de 29.11.10 sobre a missão do cargo de coordenadora de creche:

Distribuir e supervisionar as atividades básicas de ensino desenvolvidas na unidade, bem como administrar a unidade escolar sob sua responsabilidade, planejando, orientando, e avaliando planos de ensino, colaborando com técnicas e administrando recursos humanos e materiais, visando assegurar a

regularidade no desenvolvimento do processo educativo. (CONCÓRDIA, 2010, p. 267).

Porém, as tarefas executadas pelas coordenadoras de CMEI no Município de Concórdia- SC hoje vai muito além.

As função de coordenação foram criadas com esta denominação, pois iriam “apenas” coordenar um trabalho que seria “administrado e gestado” pela Secretaria de Educação. O que se percebeu foi uma descentralização de tarefas burocráticas, administrativas e financeiras, que ocupam o tempo do coordenador, bem mais do que seu envolvimento com o pedagógico.

Os encargos da coordenadora de educação infantil são inúmeros, pois elas são responsáveis por todas as esferas pedagógicas, financeiras e administrativas e precisa coordenar e controlar todos os setores do ambiente escolar, compreendendo sua atribuição como gestor, motivador e agente de transformação. Na sua função de líder, a coordenadora deve despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando num ambiente de trabalho contínuo.

Para Lück, 2005, p.17:

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Gestar hoje na educação infantil, se revela como um território a ser desbravado devido à complexidade de seus desafios, pois apesar da evolução, do caminho percorrido e das significativas conquistas, essa modalidade de gestão precisa ainda de investimento de políticas concretas e da valorização da sociedade. (LÜCK, 2005).

Percebe se então, que o processo de gestão está intimamente ligado à comunidade a qual pertence e deveria contemplar uma educação voltada para o futuro e para o atendimento às demandas sociais dessa comunidade. “Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam de fato quando articuladas entre si”. (LUCK, 2006, p.31). O que de certa forma não tem sido evidenciado nas descrições de função e missão do cargo de coordenador.

Com a organização da tabela 2, buscou-se destacar diferenças entre as modalidades de gestão, uma delas é a forma com que as coordenadoras de creche devem atender administrativa e legalmente as prescrições de sua função. Segundo a (LC, N°

602, 2011), “Atender às determinações dos superiores”, “(...) Atender ao público com cortesia e urbanidade”, estas atribuições não são designadas aos diretores escolares.

Desde o ano de 1999 através da Lei Complementar Nº 159, de 01 de junho de 1999, que criou o Sistema Municipal de Ensino de Concórdia, o ingresso do diretor escolar estava concebido pela proposta de uma gestão democrática em seu Capítulo IV:

Art. 20. Além de outros previstos em lei ou instituídos pelo Poder Executivo, são instrumentos destinados a assegurar a gestão democrática da educação pública municipal:

IV – a eleição para escolha dos dirigentes das unidades educacionais de ensino fundamental, mediante voto direto, secreto e proporcional, a ser regulamentada em lei; (CONCÓRDIA, 1999, p. 8).

O que precisa ser destacado, é que, desde 2001, já são várias eleições para diretores, porém mesmo sendo um avanço a eleição de coordenadores chegou apenas em 2016 e pode ou não reproduzir os mesmos cenários, contudo não conseguimos afirmar uma vez que é recente, pois ocorreu no ano passado. O que fica evidente é que a lógica de organização de plano de trabalho e de consulta à comunidade se assemelham.

Os dados apresentados na tabela 2, e na LC Nº 159/1999, nos mostram a fragilidade da função de coordenadora e de diretores diante do seu cargo por indicação, uma vez que o gestor indicado conta com menos respaldo da comunidade e executa com insegurança e menos autonomia seu trabalho. As coordenadoras de creche assumiam e continuam assumindo as instituições de educação infantil, dando a elas um formato de gestão que se refere ao da gestão do ensino fundamental, conflitando assim com as especificidades da gestão de educação infantil.

Outro fator que merece destaque é a formação e a disponibilidade de um quadro de profissionais que complementam a ação dos gestores nas instituições de ensino. Enquanto no ensino fundamental o diretor escolar conta com uma equipe técnica formada por orientador, secretário escolar, especialista em educação, diretor adjunto, nas instituições de educação infantil o coordenador desenvolve sozinho as tarefas de supervisionar, orientar, administrar, acompanhar e avaliar todo o processo pedagógico e administrativo da instituição.

Ainda não existe total descentralização da função do gestor na educação infantil as coordenadoras de creche passam pela avaliação de sua liderança perante a sociedade, buscando o apoio na comunidade escolar. Porém, mesmo que conte com a participação da comunidade escolar, pais, professores e demais servidores, os compassos e

descompassos da instituição tendem a se sustentar nas ações de liderança do coordenador e não na constituição de mecanismos de poder compartilhado.

Sobre a liderança nas instituições de educação infantil Smith e Langston (1999), assim escrevem:

Liderança e gestão complementam um ao outro... Diferem em relação à mudança ocorrida na instituição. Gestores lidam com complexidades e resultados das mudanças, enquanto líderes inspiram e iniciam mudanças. Ambas as características são importantes no contexto da mudança na educação, particularmente na pré-escola, em que a relação família/professores/gestores se modifica frequentemente. Para que as instituições de Educação Infantil alcancem altos padrões, espera-se que elas atraiam pessoas que são capazes de motivar os outros em torno dos objetivos atingíveis: em resumo, elas devem inspirar lealdade e agir como força motriz. Essa pessoa, contudo, necessita estabelecer procedimentos para o pessoal e fazer uma avaliação equilibrada e racional das situações correntes; necessita ser capaz de planejar, organizar, prever e controlar para que as expectativas se realizem. Sendo líder e gestor, o profissional necessita ser um administrador eficiente que verifica as tarefas, procedimentos e recursos dentro da organização. O tipo de pessoa que pode conduzir com êxito a instituição precisa combinar todos esses elementos - líder, administrador, gestor - uma façanha e tanto como pratos girando! O líder tem as idéias e as coloca em prática. O gestor elabora projetos e planos de ação. O administrador garante a viabilidade. (SMITH and LANGSTON, 1999, p. 6 apud FERNANDES e CAMPOS, 2015, p. 160).

Abraçando a reflexão acima destacada, compreende-se que as coordenadoras² são responsáveis pelo espaço educacional quando este assume posturas profissionais decorrentes do seu compromisso profissional. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, e no contexto em que a instituição de educação infantil está inserida.

As coordenadoras dos Centros Municipais de Educação Infantil e suas concepções sobre a forma de gestar.

O município de Concórdia possui atualmente 18 Centros Municipais de Educação Infantil que atendem em média 2260 crianças com idade entre 45 dias a 3 anos e 11 meses. A gestão da educação dos centros de educação infantil pública é realizada por professoras e auxiliares de creche e recebem a nomenclatura de Coordenadoras. Destas uma teve seu ingresso na gestão por concurso ainda no ano de

² Usaremos a terminologia coordenadoras em razão da construção social que já houve com esta nomenclatura no município de Concórdia/SC. Contudo, compreendemos que se o diretor escolar é um gestor, o coordenador de espaço infantil também o é.

1994, três por indicação e quatorze por processo de eleição realizado pela primeira vez no ano de 2016. Buscando conhecer sua formação atual, identificamos que exceto uma, as demais todas que estão atuando possuem o curso de Pedagogia.

Na tabela a seguir é possível analisar a evolução da exigência de qualificação das Coordenadoras, do ano de 1994, onde a única formação exigida era em nível de ensino médio poderia assumir a coordenação das creches. Com a função pedagógica atribuída a educação infantil, os avanços na qualificação das coordenadoras dos CMEIs, trouxeram um diferencial no atendimento a criança pequena no nosso município. Cabe destacar que este avanço não eliminou a formação em nível médio, apenas acrescentou mais um título, agora de ensino superior em Pedagogia.

Ainda que o ensino superior em Pedagogia tenha sido exigência na função de coordenador com as eleições, as coordenadoras concursadas não tem obrigatoriedade de qualificar-se, permanecendo com a formação inicial de ensino médio se assim quiserem.

Tabela 3: Formação exigida para o cargo de Coordenador, de acordo com a legislação municipal.

FORMAÇÃO DAS COORDENADORAS DE CMEI		
Lei Complementar Nº 90, de 27 de junho de 1994	Lei Complementar Nº 602, de 29 de novembro de 2011.	Decreto Nº 6.146, de 20 de outubro de 2016.
<ul style="list-style-type: none"> - Concuradas com ensino médio/ magistério - Auxiliares de creche concursadas indicadas, com ensino médio/ magistério. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concuradas com ensino médio/ magistério. - Professores indicados com formação em Pedagogia. - Auxiliares de creche concursadas indicadas, com ensino médio/ magistério. Cursando Pedagogia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concuradas com ensino médio/ magistério. - Professoras indicadas com formação em Pedagogia. - Auxiliares de creche concursadas/ eleitas com formação em Pedagogia. - Professores eleitos com formação em Pedagogia.

Fonte: organizado pela autora mediante consulta de documentos municipais disponibilizados em: Portal do Cidadão. Disponível em <http://www.concordia.sc.gov.br>.

A presente parte do artigo tem por finalidade apresentar as concepções das coordenadoras sobre a gestão e qual seu papel na educação infantil. Para que esse levantamento de dados fosse possível, foram consultadas por meio de uma entrevista estruturada 09 coordenadoras de CMEI. A seleção dos participantes foi mediante vontade do indivíduo em responder ao questionário, sendo garantido o anonimato e assinando termo de consentimento de participação na pesquisa. Da forma de ingresso das entrevistadas, 01 coordenadora foi aprovada em concurso, 02 estão na função por indicação e 06 por eleição democrática.

Investigar as concepções de gestão das coordenadoras dos centros municipais de educação Infantil (CMEI) no município de Concórdia tem o intuito de aprofundar o conhecimento a respeito da gestão e do profissional que atua na gestão da educação infantil, na rede municipal de educação, com fins de perceber sua visão sobre seu papel nestas instituições. A proposta pedagógica dos CMEIS está atrelada as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil e reafirmadas na proposta de educação municipal que expressa-se pelo binômio: educar e cuidar.

O primeiro ponto a ser analisado através das entrevistas, é a compreensão que as coordenadoras possuem na área de gestão, mesmo que a grande maioria possui licenciatura em Pedagogia, pós-graduação em áreas afins ou em gestão escolar, a grande experiência segundo elas, se dá dentro do espaço das instituições, através das dificuldades encontradas e nos desafios a serem superados.

A coordenadora 1³ assim argumenta:

Acho que a preparação mesmo em gestão vem nos desafios que encontramos no dia a dia, das leituras que a gente busca quando encontro algum problema, a gente busca soluções junto com a secretaria e em livros para resolver. E é a 25 anos que eu sou coordenadora e acredito que é uma formação, um aprendizado, desde o início até agora e isso contribuiu muito. (COORDENADORA 1, 2017).

Se lembrarmos das contribuições de Anísio Teixeira para quem “somente o educador ou o professor pode fazer Administração Escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que o professor ou o educador já formado e

³ Para preservar a identidade dos entrevistados, todos coordenadores, usaremos números ao invés de nomes.

com razoável experiência de trabalho” (TEIXEIRA, 1968 p. 14 apud SILVA, B. C. G, 2015, p. 01), poderemos perceber que as coordenadoras após a decisão de assumir a gestão de educação infantil, adquirem experiência com a realização do seu trabalho diário, porém devem buscar especialização para tal função.

Na educação infantil o cuidar e o educar estão impregnados à ação pedagógica de consciência, estabelecendo uma visão integrada do desenvolvimento da criança com base em concepções que respeitem a diversidade, o momento e a realidade, peculiares à infância. Partindo dessa premissa o trabalho de coordenação de CMEI, exige uma reflexão baseada na observação sobre o que consiste o cuidar e o educar, bem como, ter em olhar diferenciado sobre esses aspectos que devem ser trabalhados de forma conjunta para o desenvolvimento integral da criança.

A entrevista abordou também pontos em que se destacavam na gestão da educação infantil. Algumas coordenadoras apontaram que uma grande dificuldade é na falta de experiência profissional dos servidores dificultando, a relação interpessoal no ambiente do trabalho, e principalmente os aspectos pedagógicos que são deixados de lado pelo excesso de trabalho administrativo.

A parte pedagógica demanda de muito tempo sendo que, a gente não consegue fazer o administrativo, e por muitas vezes tem que fazer esses trabalhos à noite ou finais de semana, onde deveríamos ter esse tempo durante a jornada para fazer. Por isso seria importante ter uma orientadora pedagógica para auxiliar para ter o tempo para o administrativo e se dedicar a outros aspectos do Cmei. (COORDENADORA 2, 2017).

Quando questionadas sobre as características próprias da gestão na educação infantil a coordenadora 3 assim explica:

Na Educação Infantil temos um olhar diferenciado, nos preocupamos muito com o cuidar e educar, é a base da vida do ser humano, onde está começando a construir sua personalidade e identidade. Percebemos que a educação Infantil evoluiu muito historicamente, mas ainda não é dada a devida importância pelos órgãos públicos ou governantes. E em relação à educação básica para educação infantil sentimos dificuldades e encontramos carências em questões de estrutura físicas adequadas e falta de profissionais competentes e com formações para desenvolvermos com qualidade necessária nossas funções. (COORDENADORA 3, 2017).

Ainda se tratando das características próprias da gestão de educação infantil a coordenadora 4 se expressa:

Uma das principais características que é uma peculiaridade do CMEI é referente ao horário de funcionamento que é de doze horas diárias. Outra é que independentemente do número de alunos não há um “colaborador” para o gestor, seja na figura de orientador, secretária ou outros. Sem dúvida o Gestor de CMEI tem diversas atribuições e responsabilidades que são somente desta área, haja vista que todas as funções administrativas e pedagógicas são realizadas por ele. Além disso, por se tratar de crianças pequenas e pelo caráter educativo atribuído a nossos CMEIs as responsabilidades são muitas. (COORDENADORA 4, 2017).

É notório que as concepções sobre a gestão de educação infantil são fruto de sua história, pois se criou diferentes formas de entendimento sobre as instituições que cuidam e educam crianças pequenas. Porém ainda podemos perceber no dia a dia das instituições de educação infantil que estas ainda são vistas pelos pais e comunidade com um olhar assistencialista, que educa, mas que principalmente tem a função do cuidado, da higiene e da alimentação, que acaba se sobrepondo sobre os aspectos pedagógicos desenvolvidos nas creches.

Outro fator questionado para as coordenadoras foi sobre como ocorre o processo de gestão dentro da instituição, e qual a percepção que se tem sobre o seu papel de coordenador, visto que a legislação nacional garante uma gestão democrática e participativa.

Diante dessa interrogativa a Coordenadora 5 relata que o *processo de gestão se dá nas decisões coletivas, no planejamento coletivo, na Reunião Pedagógica, no momento em que se dá espaço para professoras e família expor suas opiniões (COORDENADORA 5, 2017)*. Assim compreende-se que o papel da coordenadora envolve sobretudo a mediação, e através do seu planejamento busca junto à equipe estratégias para promover maior participação de familiares nos espaços dos CMEIs.

Sobre as estratégias adotadas para promover a gestão democrática nas instituições, a Coordenadora 3 nos relata que:

Dentro da instituição é um processo democrático, onde todos são ouvidos e são participativos. É criado coletivamente Plano de Metas da instituição onde se definem os principais objetivos e ações do ano. A partir dele é elaborado o Plano de trabalho da Coordenadora que busca caminhos para organizar esse trabalho e atender com a melhor qualidade possível esses objetivos. Nesse sentido, é democrática atendendo aos objetivos que previamente foram estabelecidos e que remetem a filosofia do CMEI. Dessa forma, o grupo de trabalho precisa atender e trabalhar de acordo com esses objetivos. (COORDENADORA 3, 2017).

É relevante destacar que a compreensão do trabalho da coordenadora supõe, portanto, incidir o foco na análise dos saberes da experiência, constituídos no contexto

das instituições de educação infantil, no qual estratégias são traçadas e múltiplos fatores se articulam. Que apesar dos esforços estabelecidos, há limites para a sua atuação, sendo ele procedente da esfera política ou humana. Nesse contexto, o coordenador constrói seus esquemas de ação que, mesmo implícitos, são os responsáveis pelo seu fazer, na rotina ou nas improvisações diante das problemáticas encontradas inerentes do seu trabalho.

Algumas considerações

Quando se propõe a trabalhar com crianças bem pequenas, deve-se ter como princípio, conhecer seus interesses e necessidades. Isso significa saber verdadeiramente quem são as crianças, saber um pouco da história de cada uma, conhecer a família, as características de sua faixa etária e a fase de desenvolvimento em que se encontra, além de considerar o tempo que permanecem no espaço do CMEI. Só assim pode-se compreender quais são as reais possibilidades dessas crianças, lembrando que, para elas, a fase inicial é a porta de entrada para uma vida social mais ampla, longe do ambiente familiar.

Considero fundamental destacar ao final desse artigo minha trajetória na educação no município de Concórdia. Inicialmente no ano de 2002, assumi por 02 anos como estagiária no CMEI Lua de Cristal, enquanto concluía meus estudos no Curso de Magistério. Em setembro de 2005, assumi vaga no concurso público como auxiliar de creche. Desde essa data desenvolvi minhas atividades em diferentes locais, dentre eles o CMEI Zilda Neves, CMEI Dr Zoé e CMEI Itália Chiuchetta. Em cada espaço fui agregando novos aprendizados e conhecimento. Em janeiro de 2013 ainda concluindo minha graduação em Pedagogia, fui indicada pela Secretaria de Educação para assumir a coordenação do CMEI Pequeno Príncipe, no qual exerço meu trabalho atualmente e pelo qual me apaixonei. Reforço que com o advento das eleições para coordenador de CMEI submeti meu nome ao processo, e desde então não sou mais indicada e sim, coordenadora eleita, com mandato definido até 2019.

Durante esses quase 05 anos na coordenação agreguei experiência como gestora ganhando gosto pela liderança, pelo educar e pelo cuidar das crianças. Como educadora penso que a educação evolui a cada dia e que para acompanhá-la precisamos estar em constante aperfeiçoamento e aprendizagem. Por esse motivo no ano de 2016 iniciei especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus de

Erechim - RS, com o intuito de agregar conhecimento na área de gestão, e adquirir habilidades para lidar com as problemáticas do cotidiano da instituição. As leituras e a pesquisa efetuada durante este curso de especialização permitiram um olhar diferente em relação as angústias relatadas nas conversas informais das demais gestoras de educação infantil. Digo isso, pois poucas vezes nós coordenadoras evidenciamos a construção histórica do papel do gestor na educação infantil e a influência que isso possui no cotidiano.

A eleição é um marco importante no município e é intenso resultado da luta dos profissionais envolvidos na educação infantil. Sem dúvida garante que a educação infantil é um processo realmente Democrático em todo seu contexto, haja vista que participam do processo toda a comunidade. (COORDENADORA 3, 2017).

Fica evidente nas entrevistas realizadas com as coordenadoras dos CMEIs, que a função de coordenadora de educação infantil obteve avanços históricos com a eleição democrática em 2016, dando assim oportunidade para a comunidade escolar escolher dentre as proposta dos candidatos a mais apropriada para a instituição

Além dos autores que usamos para embasar este artigo apontarem que conceitos de liderança e gestão não são explorados com a intensidade de que se deveria na Educação Infantil, existe ainda a problemática do nome a se dar para aquela que ocupa o cargo de gestora, e neste caso usaremos a palavra no feminino, visto que na realidade entrevistada somente mulheres até hoje desempenharam esta função. O termo diretora/ coordenadora, utilizado nas instituições de educação infantil, é insuficiente para descrever e definir o papel realizado por aquelas que lideram os centros de Educação Infantil, uma vez que as atividades são mais complexas. Portanto alguns autores sugerem a necessidade de abraçar uma nova nomenclatura para estas, que gestam as instituições de Educação Infantil, ideia com a qual concordamos.

Outro fator que merece considerações, é que diante da evolução histórica da gestão da educação infantil no município de Concórdia-SC, as atribuições das coordenadoras dos CMEIs não demonstraram um caráter de avanço nos documentos oficiais do município. Na Lei Complementar Nº 572, de 29 de novembro de 2010 expõe o que a coordenadora deveria realizar nos seus afazeres sem muito diferenciar da legislação anterior, no entanto, o que se percebe diante dos relatos é que as ações das coordenadoras no seu cotidiano vão além do que está citado em tais documentos.

Coordenadora 5 assim destaca:

As atribuições da coordenadora de CMEI são muitas, temos que Administrar o cumprimento do horário dos funcionários, como também organizar férias e documentação necessárias dos mesmos; Comunicar aos pais e a secretária Municipal de Educação qualquer fato que se faça necessário quanto às eventualidades que possam ocorrer com crianças e funcionários; Realizar matrículas; Autonomia em decidir e executar decisões, referente ao centro de Educação Infantil, pedagógicas, administrativas; Conhecer a legislação que rege a Educação Infantil e vida funcional do servidor, fazendo valer os direitos e deveres; Ter ética nas relações de trabalho, bem como nas relações pessoais do ambiente. (COORDENADORA 5, 2017).

O destaque feito pela coordenadora a respeito do trabalho que vêm desenvolvendo na instituição demonstra a ênfase na parte administrativa, e que esta, é indissociável ao trabalho do coordenador, sendo a sua principal atribuição. Uma vez que na gestão se faz necessário o controle administrativo, ou seja, a gestora fica centrada na operacionalização de tarefas de cunho burocrático, deixando à margem os aspectos pedagógicos.

Assim acredito que o trabalho das coordenadoras dos CMEIs se tornou árduo. Tendo em vista que, assumindo o princípio básico do *compromisso*, elas enquanto gestoras devem promover e direcionar o trabalho na busca do pleno desenvolvimento das crianças, para que vivam sua infância de maneira saudável e feliz, bem como assumir as atribuições administrativas e financeiras que foram sendo descentralizados pela SEMED.

Ainda não existe total descentralização da função do gestor na educação infantil. é importante registrar que mesmo com a eleição, o gestor continua a ter a submissão de um coordenador que desenvolve o que foi pensado por outro, no caso a equipe da SEMED. E como fica o seu plano de trabalho construído? Apenas uma burocracia para poder participar da eleição? Isso somente as pesquisas poderão nos dizer mais adiante.

Finalizando, é preciso refletir sobre o trabalho desenvolvido pelas instituições de educação infantil. Se, realmente a gestão é composta por toda a equipe de profissionais, familiares e Secretaria de Educação, como podem juntos planejar e propor ações assumindo na coletividade a sua parcela de responsabilidade neste processo?

Para a pergunta: existe diferença na gestão da educação infantil, creio que sim, ainda existem diferenças que se explicitam bem mais na parte documental, pois na prática coordenadores e diretores possuem papéis muito semelhantes. Talvez a pouca valorização tenha relação com todo o processo da educação infantil e seu reconhecimento como etapa da educação básica, ainda recente na história das

instituições escolares. Contudo, novas pesquisas devem ser desenvolvidas, pois o tema apresenta-se ainda em construção, e caberá aos próprios profissionais da educação infantil requerem um papel de pesquisador que conte sua história, não deixando apenas que os legisladores construam papeis, e sim que os sejam atribuídos sentidos de prática e, talvez possamos chegar mais próximos de superar os obstáculos desta caminhada na busca pela gestão democrática na educação infantil.

Referências:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1994.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9394/96 de 20 dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, Diário Oficial: MEC, 1996.

CONCÓRDIA-SC. Prefeitura Municipal. **Secretaria de educação pública municipal de Concórdia**: políticas, história e práticas pedagógicas. Concórdia-SC: Progressiva, 2010.

_____. Decreto Nº 4.158 de 01 de outubro de 1999. Concórdia-SC, 1999.

_____. Decreto Nº 6.146, de 20 de outubro de 2016. Concórdia-SC, 2016.

_____. Lei Complementar Nº 90, de 27 de junho de 1994. Concórdia- SC, 1994.

_____. Lei Complementar Nº 572, de 29 de novembro de 2010. Concórdia-SC, 2010.

_____. Lei Complementar Nº 602, de 29 de Novembro de 2011. Concórdia-SC, 2011.

_____. Lei Complementar Nº 159, de 01 de Junho de 1999. Concórdia-SC, 1999.

_____. Portal do Cidadão. Disponível em [http<//www.concordia.sc.gov.br/>](http://www.concordia.sc.gov.br/) Acesso em: 11 set. 2017.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 31, n. 1, p. 139-167, mar. 2015 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982015000100139&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 22 out. 2017.

HADDAD, Lenira. **A Creche em Busca de Identidade**: perspectivas e conflitos na construção de um projeto educativo. São Paulo: Loyola, 1991.

KRAMER, S. **A política do pré-escolar no Brasil**: a arte do disfarce. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1995. 140p.

LIBÂNEO, José C. Didática na formação de professores: entre a exigência democrática de formação cultural e científica e as demandas das práticas socioculturais. In: SANTOS, Akiko e SUANNO, Marilza V. **Didática e formação de professores**: novos tempos, novos modos de aprender e ensinar. Porto Alegre: Sulina, 2013.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar**: curso básico. 8. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 321p. (Coleção Lourenço Filho)

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa**: O Trabalho do Gestor Escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **Concepções e Processo Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Z. R. **Educação infantil**: fundamentos e métodos. 4ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V.H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

SILVA, Bruno Cesar Gabriel. **Conhecimento e experiência em gestão dos diretores escolares e seus impactos**. 2015. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/conhecimento-e-experiencia-em-gestao-dos-diretores-escolares-e-seus-impactos/67229>. Acesso em: 22. Out. 2017.

SOUZA, Ângelo R. et al. 2005^a. **Gestão e Avaliação da Escola Pública. I: Gestão Democrática da Escola Pública**. Curitiba: Editora UFPR.

Apêndices

Entrevista para as coordenadoras.

- 1) Qual a sua preparação para gestão? Onde e como?
- 2) Quais as atribuições da gestora de educação infantil?
- 3) Como que se dá o processo de gestão dentro da instituição?
- 4) Se tivesse que destacar pontos importantes da gestão, quais seriam?
- 5) Existe alguma característica própria da gestão na educação infantil que não se encontra na gestão da educação básica?
- 6) Que percepção você possui sobre a caminhada que o município fez em alterar o processo de escolha dos coordenadores, sabendo que já tivemos concurso e indicações?